

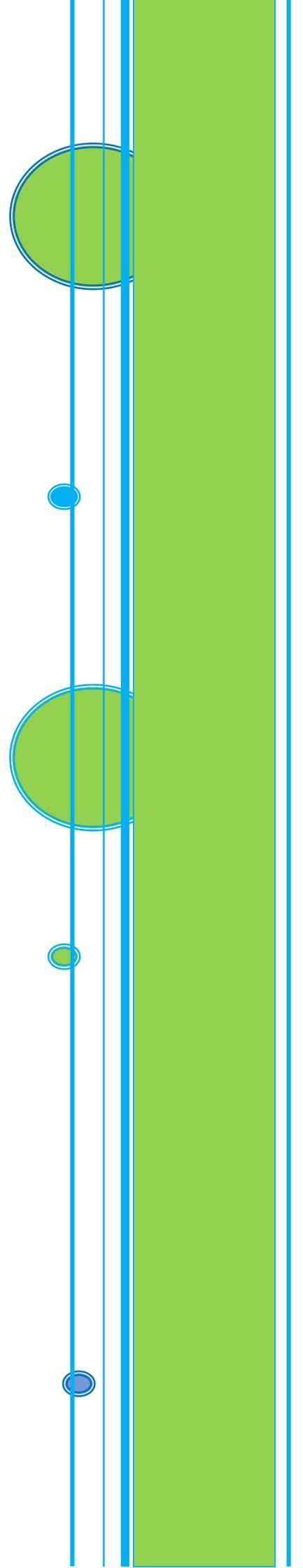


Complexité et paradoxes de la prise de décision dans les organisations

Joël NANA KONTCHOU
Directeur Général, Eneo Cameroon S.A.

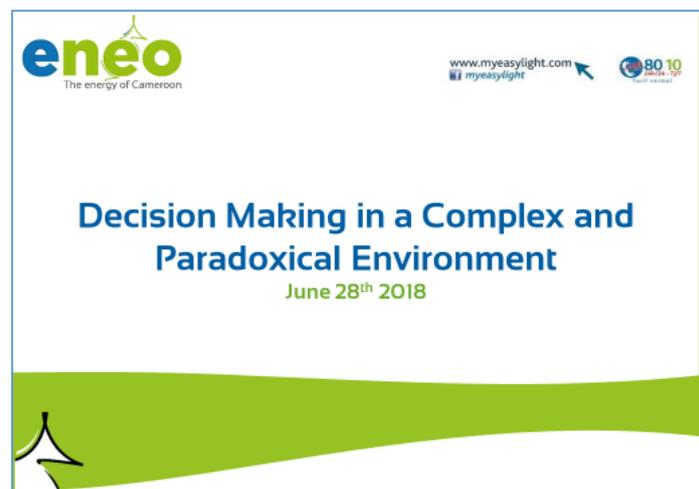
Journées nationales du Management

28 juin 2018



Mesdames et Messieurs, bonjour.

C'est avec beaucoup d'humilité que j'aimerais vous entretenir sur les enjeux auxquels sont confrontées les organisations lors de la prise de décision dans un environnement tel que le nôtre, complexe et plein de paradoxes.



Dans un environnement de plus en plus complexe, mondialisé et dynamique, les demandes multiples, à la fois contradictoires et interdépendantes, adressées à nos organisations, exercent une pression continue sur les individus et les équipes. Ce contexte génère des tensions qui se manifestent de manière plus ou moins forte à différents niveaux de responsabilités.

Nous allons tenter de répondre à certaines de ces problématiques en nous appuyant sur une approche de leadership intégré que nous avons adoptée à Eneo, approche qui prône un équilibre permanent entre les objectifs apparemment contradictoires, pour rester réaliste et efficace, dans le contexte culturel spécifique de notre organisation, de nos partenaires et de nos clients.

Avant de rentrer dans le vif du sujet, je voudrais remercier les organisateurs de cette conférence pour leur invitation qui m'honore profondément. Je souhaite que nos échanges soient fructueux et surtout que nous puissions apprendre les uns des autres.

About Eneo....



Deliver reliable energy and provide service quality while being a model of governance in Africa

- Eneo Values
 - Integrity
 - Cohesion
 - Respect
 - Engagement
- 1,200,000 customers
- 100,000 new customers/yr.
- 3,750 employees



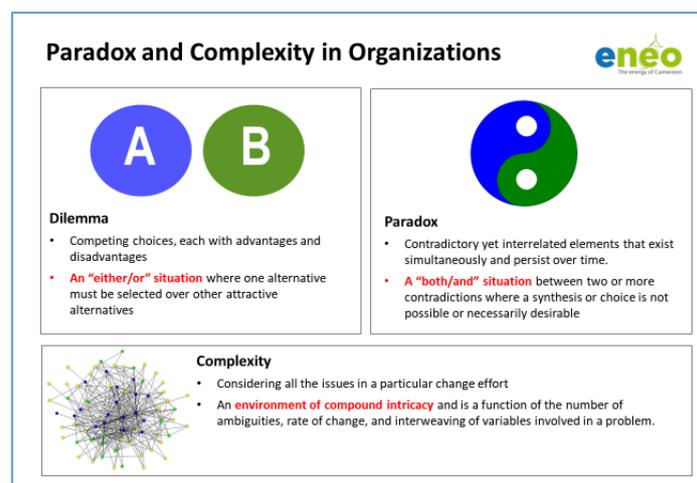
Quelques mots sur Eneo Cameroon

Eneo est l'opérateur historique du secteur électrique au Cameroun. Nous avons l'ambition de fournir à nos clients une énergie et une qualité de service fiables tout en étant un modèle de gouvernance en Afrique. Pour accomplir cette mission, quatre valeurs guident au quotidien nos activités, à savoir, l'intégrité, la cohésion, le respect et l'engagement.

Eneo est liée à l'Etat du Cameroun par un Contrat Cadre de Concession et des Contrats dérivés d'une durée de vingt ans qui prennent fin le 17 juillet 2021. Nous avons été notifiés de la décision de Monsieur le Président de la République de prolonger lesdits contrats pour une durée de 10 ans à compter du 18 Juillet 2021, dans les segments de la Production et de la Distribution, étant entendu que, le Contrat de concession de Transport et de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité prendra fin le 31 Décembre 2018.

Eneo compte aujourd'hui 1.200.000 clients à travers nos 10 régions et chaque année nous branchons en moyenne 100.000 nouvelles familles et entreprises au réseau électrique.

Notre entreprise est portée par 3750 salariés répartis dans nos activités principales que sont la production, la distribution et la commercialisation de l'énergie électrique au Cameroun.



S'agissant de la complexité, nous faisons souvent face à des dilemmes car les choix qui s'offrent à nous « L'un OU l'autre » présentent chacun des avantages et des inconvénients. A titre d'exemple : Devons-nous construire un nouveau poste de transformation ou une nouvelle ligne ?

Augmenter nos capacités de production en construisant une nouvelle centrale, faire certains services en internes ou les externaliser ? Créer un partenariat avec une autre organisation ? Recruter un nouveau Directeur ?

En fait, quel que soit le niveau de complexité, une fois qu'une solution efficace est mise en œuvre, le problème est résolu.

Concernant les paradoxes, ce sont des idées ou propositions qui sont – à première vue – surprenantes ou choquantes, c'est-à-dire qui semblent aller contre le bon sens. Ils représentent une situation dans laquelle « l'un **ET** l'autre », deux ou plusieurs contradictions apparentes doivent être mises en œuvre, dans un tel cas, une synthèse ou un choix n'est ni possible, ni souhaitable.

Common Characteristics of Paradoxes




- Managing paradoxes
 - Mindset beyond an "either/or" logic
 - A "both/and" logic is required
- Paradoxes are:
 - not problems that can be solved
 - cyclical or recurring ... you move between the "positions/poles"
 - can polarize individuals into groups who prefer one of the "poles"
 - potentially positive when managed well, with a sense of balance

"My family is my priority, and so I must work long hours to support them."

"In order for people to succeed, you must first allow them to fail."

"We must invest in the future of our business and also maximize returns for our shareholders today."

Voici quelques exemples de paradoxes que nous essayons tous de gérer dans nos vies :

- **"Ma famille est ma priorité, donc, je dois travailler de longues heures pour subvenir à leurs besoins."**
- **"Pour que les gens réussissent, vous devez d'abord leur permettre d'échouer."**
- **"Nous devons investir dans l'avenir et en même temps, maximiser les rendements pour nos actionnaires aujourd'hui."**

La logique de « l'un **ET** l'autre » vient du fait que les paradoxes sont des problèmes qui ne peuvent être résolus avec une solution simple.

Ce sont des problèmes cycliques et récurrents, pour lesquels nous devons itérer d'une position à l'autre, d'un pôle à l'autre.

Ces problèmes peuvent polariser les individus en groupes qui se sentent confortables dans l'une des positions.

L'incapacité de gérer les paradoxes explique pourquoi certaines entreprises rencontrent parfois des difficultés à atteindre leurs objectifs.

Notre conviction est que les dirigeants et les entreprises elles-mêmes auraient plus de succès si les paradoxes auxquels ils font face étaient gérés de manière à déboucher sur des solutions plus équilibrée.

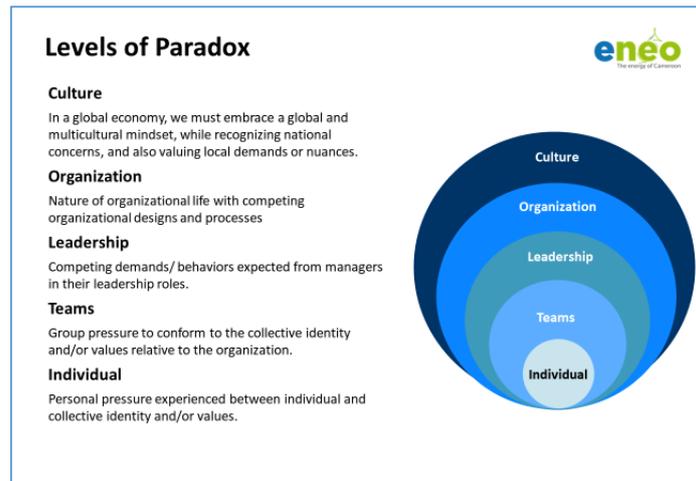
Balancing Paradoxical Objectives




Think Long Term	—————	Deliver Short-term results
Innovate	—————	Improve Efficiency
Think Big	—————	Start Small
Compete	—————	Collaborate
Individual performance	—————	Team Excellence
Decentralize	—————	Centralize
Directive Decisions	—————	Consensus Building
Insulated	—————	Connected
Increase Performance	—————	Be Creative
Uniformity	—————	Diversity

Nous faisons face à des paradoxes chaque jour dans notre travail. Il est important que nous apprenions à maîtriser cet exercice d'équilibriste :

Vision à long terme	Résultats à court terme
Innovation	Efficacité
Voir grand	Commencer petit
Rivaliser	Collaborer
Performance individuelle	Performance d'équipe
Décentraliser	Centraliser
Imposer des décisions	Créer le consensus
Isolé	Connecté
Proximité	Distance
Uniformité	Diversité



Dans un monde globalisé, si nous devons adopter une mentalité globale et multiculturelle, tout en reconnaissant les préoccupations nationales, il est essentiel que nous reconnaissons et valorisons les demandes ou les nuances locales – ce qui nous est cher. Les principes internationaux sont immuables, mais leur mise en pratique doit tenir compte de la culture locale et du niveau de maturité de l'organisation.

Nous devons donc gérer des contradictions, à différents niveaux de nos organisations.

Les dirigeants doivent :

- Maintenir la distance et la proximité avec les équipes/les collaborateurs ;

- Traiter les subalternes uniformément tout en permettant des particularités ;
- Assurer le contrôle des décisions tout en permettant l'autonomie ;
- Agir globalement, tout en prenant en compte les nuances locales ;
- Valoriser le patrimoine local tout en adoptant le multiculturalisme et l'universalité.

Pour les équipes, elles sont aux prises avec des tensions entre :

- Les réalisations individuelles et collectives ;
- La gestion technique et la gestion business ;
- Créativité et efficacité.

Au niveau des individus, le défi consiste à trouver l'équilibre entre :

- Le travail et la famille ;
- Apprendre et être performant ;
- Esprit de collaboration et compétition ;
- Résultats de l'entreprise et récompenses personnelles.



Pour gérer ces paradoxes, chez Eneo, nous avons adopté une approche de leadership intégré « **Pensez grand et commencez petit** ». « **Think Big Start Small.** »

Ce concept de leadership simple, en trois parties, définit la direction stratégique et l'utilise comme boussole pour guider les actions tactiques quotidiennes permettant petites améliorations pratiques et à fort impact, en se référant constamment au contexte culturel.

On pourrait dire : tactiques qui se concentrent sur les gains rapides et qui demandent peu d'effort...

Mais notez également que cette approche doit être maintenue en équilibre constant, pour demeurer réaliste et efficace, compte tenu du contexte culturel spécifique de l'organisation, de nos partenaires, de notre environnement et de nos clients.

Integrated Leadership at Eneo
Managing Many Paradoxes


The energy of Cameroon

- Big Picture – AND – Small Details
- Profits – AND – Public Service
- Efficiency – AND – Employee Welfare
- Infrastructure – AND – Customer Service
- Shareholder Return – AND – Sustainable Development
- Employee Sensitization – AND – Behavioral Sanctions
- Complex Technology – AND – Continuous Improvements



Afin de réussir le changement dans un environnement dynamique et stimulant comme le Cameroun, le leadership intégré exige que nous adoptions l'approche « l'un ET l'autre » ...

Nous devons penser :

- Grande direction ... ET Petits détails : Fournir une énergie stable et de qualité (Construire des grand barrages) ET remplacer les poteaux défectueux ;

- Bénéfices ... ET Service Publique : Etre profitable; ET favoriser l'accès à l'électricité sur toute l'étendue du territoire ;
- Efficacité ... ET Innovation ;
- Infrastructure ... ET Service client ;
- Retour des actionnaires ... ET Développement durable ;
- Sensibilisation des employés ... ET Sanctions comportementales ;
- Technologie complexe ET améliorations continues.

Nous avons 3 exemples à partager avec vous.



Eneo Case Study #1:
New Process and Technology - Change Management

eneo
The Energy of Tomorrow

"Technology that replaces human labour – can help people reach their full potential."

There is no heavier burden than an unfulfilled potential.
— Charles Schulz

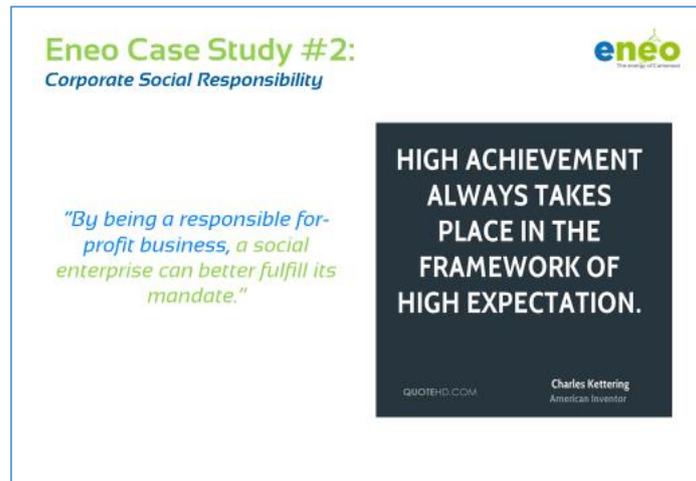
Les entreprises de services publics d'électricité les plus performantes utilisent la technologie pour améliorer le service, et renforcer les contrôles dans des domaines clés tels que la lecture des compteurs, la gestion du réseau, l'équilibre offre demande, la gestion des stocks, la distribution des factures, etc. Le défi et le paradoxe en Afrique, est la résistance aux technologies qui sont perçues comme une menace pour les personnes et l'emploi dans un contexte de main-d'œuvre non-qualifiée élevée et de taux de chômage élevé.

A Eneo, sur le plan organisationnel, nous avons mis en place une transformation avec des emplois et des compétences à valeurs ajoutées. Nous voulons une entreprise tournée vers l'avenir, avec un personnel atteignant son meilleur potentiel professionnel. Notre vision est partagée par tous, et une mise en œuvre progressive de la technologie a été adoptée - changement progressif plutôt rupture brusque.

L'engagement régulier des équipes pour adhérer aux changements et à la transformation est notable. Le dialogue sur la mutation des emplois et sur les pertes potentielles d'emplois a été instauré.

Formation professionnelle continue pour accompagner les individus impactés par les changements.

RÉSULTAT : La lecture automatique des compteurs dans la phase pilote a permis de réduire les contestations de factures et les estimations de consommations sont de plus en plus précises. La mise en œuvre de la source unique de données avec différentes étapes a contribué à conduire des changements continus et sans heurts. En fait, nous avons recruté plus de 800 nouvelles personnes et nous avons promu plus de 2000 employés chez Eneo depuis 2014.



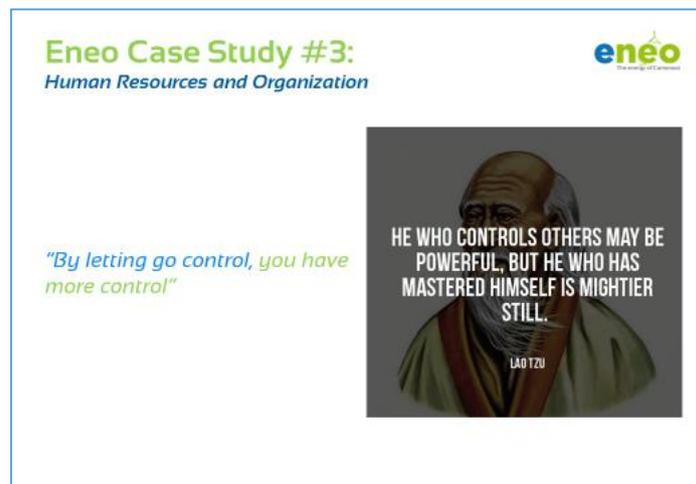
Les entreprises privées sont orientées vers le profit, les entreprises de services publics ayant un mandat public doivent intégrer un état d'esprit stratégique et des outils de performance dans leurs plans, et activités de croissance. Le défi pour notre entreprise consiste à rester concentré sur le développement durable et la fourniture de l'électricité sur toute l'étendue du territoire alors qu'elle ne réalise pas de bénéfices et qu'elle a des contraintes de trésorerie.

Le concept marketing des « marchés cibles » nous concerne également. Sur le plan organisationnel, les indicateurs doivent être distincts pour les villes (Parties rentables du business) et pour le rural – Service public.

De même, les indicateurs des clients industriels et les PME doivent être distincts du résidentiel haut et du résidentiel bas.

Nos équipes sont engagées avec des indicateurs précis. Par exemple, nous avons récemment engagé le nettoyage des lignes au bulldozer pour assurer la qualité de service dans les zones rurales de la forêt équatoriale. Ceci vient avec un remplacement de support en bois par des supports métalliques dans les zones marécageuses ou des points d'efforts. Les travaux ont commencé sur l'axe Mbalmayo-Sangmelima et se poursuivent sur les axes Mbalmayo Ebolowa, Bertoua Minta, Loum Yabassi. Nous passerons de 4.5% des supports non bois en Moyenne Tension à 7.5% cette année (6 000 supports MT en bois par des supports métalliques). En même temps nous poursuivrons l'amélioration de la fourniture électrique dans les villes de Yaoundé et de Douala à la mesure de nos moyens.

RÉSULTAT : Une évaluation indépendante des partenaires au développement montre que des progrès sensibles ont été réalisés bien que beaucoup reste à faire. La société a aussi amélioré la sensibilisation aux dangers de l'électricité, l'équilibre entre les sexes et le soutien aux communautés pour accéder à l'électricité.



Nous ne pouvons pas (sans pertes d'efficacité importantes) de Koumassi donner l'ordre de changer un transformateur à Kousséri. Comment pourrions-nous nous assurer que le transformateur a été effectivement changé ? Comment nous assurer de l'éthique de nos co-équipiers ? Nous avons choisi de décentraliser mais aussi de contrôler :

- Pleins pouvoirs pour signer des bons de travail ;
- Formation sur la bonne gouvernance en salle et en ligne ;
- Outils d'aide à la décision : Code d'éthique et de conduite des affaires ;
- Auto évaluation des niveaux de conformité ;
- Outil informatique, géolocalisation des intervenants ;
- Mobilité du personnel au sein de l'organisation ;
- Surveillance et rapport hebdomadaire ;
- Conseil des sages pour analyser les abus et proposer des sanctions ;

RÉSULTAT : Le temps d'intervention est réduit significativement, les équipes se sentent responsables, les initiatives locales se multiplient et la gestion de notre stock s'améliore...

- Augmentation de la disponibilité du matériel de 80% à 94% ;
- 50% d'amélioration du temps de réaction suite à des problèmes ;

- Mais aussi par contre on déplore plus de 30 licenciements prononcés par an.

Summary 

- Levels of Paradox are in Culture, Organization, Leadership, Teams, and Individuals
- Multiple demands that appear to be contradictory, as well as interdependent are seen often in
 - > Human resource management
 - > Creativity, technology , innovation – Change Management
 - > Social responsibility and sustainability
- These challenges are real in Eneo and we can all contribute
 - > Invest in the sector
 - > Pay your bills
 - > Recommend only top-quality candidate to us
 - > Educate people on the danger of electricity and the negative effect of fraud
 - > As a contractor hold yourself to high standards

Les paradoxes se retrouvent au niveau de la culture, l'organisation, le leadership, les équipes, les individus.

Des demandes multiples, à la fois contradictoires et interdépendantes existent principalement dans :

- La Gestion des ressources humaines ;
- Créativité, technologie, innovation - Gestion du changement ;
- Responsabilité sociale et durabilité.

Cette situation est vécue au quotidien dans Eneo, nous y apportons chaque jour des solutions. Vous aussi, vous pouvez y contribuer :

- Opérateurs économiques : Engagez-vous aux côtés d'Eneo pour investir dans des segments porteurs comme l'énergie renouvelable, la fabrication locale des intrants tels que les câbles, les poteaux, les transformateurs, etc. au lieu de se limiter au constat simplement que le manque d'énergie crée des préjudices à vos activités ;
- Payez vos factures et dénoncez (même dans l'anonymat) les fraudeurs ;
- Recommandez-nous des candidats compétents que vous auriez recrutés vous-même ;
- Éduquez les gens autour de vous sur le danger de l'électricité et l'effet négatif de la fraude ;
- Si vous êtes entrepreneurs dans le secteur, fixez-vous des standards élevés pour le bien de tous.

Parting Thought

eneo
The energy of Cameroon

"We are all brothers and sisters in supporting Cameroon football, yet we are tribal when facing systemic problems in our country."



*Let's make progress together.
Faisons des progrès ensemble.*

Photo source: FFA

Alors que mon intervention d'aujourd'hui touche à sa fin, j'aimerais que nous considérions ce dernier paradoxe national. Mon espoir est que nous puissions décider de collaborer et, ensemble, faire encore plus de progrès pour nos entreprises et notre pays.

eneo
The energy of Cameroon

Thank You	Merci
--------------	-------

Je vous remercie pour votre bien aimable attention.